

vezetőknek sem. Az egyik a vezetési technikák sokszínűsége és erős hasonlóságai. A másik ezen technikák egymásra épülése és evolúciója.

Nem az a lényeg tehát, hogy az ún. reengeneering megoldást alkalmazzam, mert azonos eredményre jutok más, korábban már ismert módszerek együttes alkalmazásakor, szinergikus hatásuk kihasználásakor. Nem baj, ha nem outsourcing-olunk, csak ne ragaszkodjunk minden áron a mások által magasabb minőségben és hatékonyabban megvalósítható művelet házon belül tartására. Üzleti egységek kialakítása létrehozhat profitábilisabb szervezetet, ugyanakkor a cég széteséséhez is vezethet. A példákat lehetne sorolni, hiszen mindezek a könyv elolvasása során jutottak eszembe, vagy erősödtek meg bennem. Ez azt jelenti, hogy a lektort, de minden bizonnyal az olvasó vezetőt is gondolkodásra készteti. Ez a legfőbb eredménye a könyvnek, ezért lesz sikerkönyv belőle, hiszen a gondolkodó vezetőt helyezi a középpontba.

Mészáros Tamás

*Horváth & Partner*

## Controlling

– Út egy hatékony controlling-rendszerhez –  
Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1997. 212 p.

A szakirodalomban ismert nevű szerző munkatársaival közösen írt munkájában a controllinggal kapcsolatos legújabb kutatási és gyakorlati tapasztalatokat foglalta össze. Alapot kíván nyújtani ahhoz, hogy miképpen kell átültetni a controllingot a gyakorlatba, mit kell tenni egy jól működő controlling-rendszer kiépítéséhez s elősegíti, hogy a rendszer elvei, követelményei beépüljenek a vállalatvezetők és munkatársaik gondolkodásmódjába. Újdonság a könyvben a stratégiai költségmenedzsment, a folyamatköltség-számítás és a K + F-controlling fogalmának ismertetése. Mindezek hasznos útmutatást jelentenek a vállalat felső szintű vezetői, gazdasági és pénzügyi szakemberei, tervezői és controllerei számára, sőt ezen túlmenően jól kiegészítik a gazdasági-vezetőképző felsőfokú intézmények tananyagát is.

A Szervezés-vezetés-stratégia sorozatában megjelent könyv először a controlling-koncepció alapjaival ismerteti meg. Még ma is sokan van-

nak, akik a controllingot az ellenőrzéssel azonosítják, pedig sokkal több annál! Olyan funkciókat összefogó irányítási eszköz, amely magában foglalja, összehangolja a tervezés, a beszámoltatás, az ellenőrzés és az információ-ellátás funkcióit. A controlling elősegíti a gazdasági-technológiai változásokkal járó problémák megoldását, megfelelő információkat nyújt a vezetőknek, miért is a modern vállalatvezetés nélkülözhetetlen eszköze! A controlling irányításával megbízott controller feladata gondoskodni arról, hogy a menedzsment a vállalati eredményre ügyelve tervezzen és ellenőrizzen, valamint, hogy az ehhez szükséges információk rendelkezésére álljanak. A controller tehát maga nem tervez és nem ellenőriz, ez a menedzsment feladata. A controller személyes fellépésével s a rendelkezésre álló eljárásokkal és eszközökkel befolyásolja a munkatársak magatartását, a controlling-rendszerhez való hozzáállását.

A vállalati vezetők számára készült könyvből részletesen megismerjük a controlling-rendszer feladatait, a controller helyét a vállalati szervezetben, valamint – bemutatott példán keresztül – egy cég controllerének munkaköri leírását. A controller tevékenysége szorosan kapcsolódik a vállalati tervezéshez és számvitelhez, ezért mindekelőtt fel kell mérnie e kettő helyzetét a vállalatnál. Minden vállalkozás meghatározott stratégia szerint működik, melynek elérését a szervezeti struktúra biztosítja. Ebbe a szervezetbe kell beépíteni a controlling-rendszert, melynek igazodnia kell az adott vállalathoz s a követelményeket is ennek megfelelően kell meghatározni. Nem szabad figyelmen kívül hagyni a környezeti tényezőket (tevékenységi kör, technológia, vállalati nagyság és szervezet, vezetési stílus stb.).

A számvitel ma már olyan átfogó rendszer, amelylyel a vállalati folyamatok részösszefüggései különböző számításokkal meghatározhatók. Képet kapunk a könyvből a vezetői számvitel feladatairól, példákon keresztül ismerjük meg a költségtervezés, a költség-számítás menetét, a beruházásgazdaságossági számítások eljárásait. A költség-számítás értékeli a vállalati teljesítmény előállítási folyamatát a tényleges és tervezet költségek, illetve teljesítmények alapján. A controller operatív munkájához a költség-számításból eredő információk a leglényegesebbek.

A vállalat a változó piaci követelményekhez csak többéves tervezéssel tud alkalmazkodni, az éves



tervezés ehhez nem elég. Az alkalmazkodáshoz a több évet átfogó üzleti tervezésből levezetett, a stratégiából származó sarokszámokból kell kiindulni.

A több évet átfogó tervezés tehát szorosan összefügg a vállalati stratégiával és megteremti az összhangot a stratégiai és az operatív tervezés között. A stratégiai tervezés a stratégiai menedzsment legfontosabb része. Kiépítése a controller feladata az információk biztosításával; ehhez a legfontosabb feladat az információszükséglet meghatározása és elemzése. Az információk a stratégiai tervezésnél többnyire minőségi jellegűek: figyelmeztetnek és előzetes jelzéseket tartalmaznak.

Különbség van az operatív és a stratégiai controlling között. Az előbbi a már eddig mutatkozó jelenségekkel foglalkozik, a stratégiai controlling pedig azokat a lehetőségeket vizsgálja, amelyek hosszabb távon vezetnek sikerre. A szerzők bemutatják a hozzá szükséges eszközöket, majd vázolják a stratégiai és az operatív controllingot összekapcsoló stratégiai költségmenedzsment kialakításának feltételeit. Abból kell kiindulni, hogy a később realizált költségek 90 %-a már a folyamatok korai szakaszaiban meghatározható; az eddigi gyakorlatban kihasználatlanul maradtak a befolyásolási-alakítási lehetőségek, csak utólagos költségelszámolás történt. Bemutatásra kerülnek itt a stratégiai költségmenedzsment módszerei: az értékelemzés, az életciklusköltségek koncepciója, a célköltség-számítás (target costing) elmélete és a folyamat-menedzsment.

A vezetés információkkal történő ellátása a controller központi feladata, a továbbiakban tehát a tervezés és ellenőrzés szükségleteit kielégítő információs rendszer kiépítéséről olvashatunk. Az információellátás folyamata több fázisra bontható, ezek a következők: az információs szükséglet megállapítása, az információ-beszerezés és -feldolgozás, az információátadás és -interpretálás, az információtárolás és racionális feldolgozás. A szerzők részletesen bemutatják ezek mód-

szereit, majd a modern beszámolórendszerek követelményeivel foglalkoznak. A controlling számítástechnikai támogatását, a standard szoftverek alkalmazásának lehetőségeit ismerjük meg ezzel kapcsolatban gyakorlati példán keresztül.

A controlling-szervezet kiépítésével foglalkozó (9.) fejezetben a szerzők a controlling feladatait ellátó részlegnek a vállalati szervezetben való elhelyezésével, a hozzá rendelt feladatokkal, a controller hatáskörével és a személyiségével szemben felállítandó követelményekkel foglalkoznak. A controllingot a vállalati hierarchiában a legfelső szinten kell kialakítani a vállalatnagyság és a környezeti dinamika (gazdasági és társadalmi struktúra, versenyhelyzet, beszerzési és értékesítési piac, technológiai fejlődés) figyelembevételével. A controller szakmai és személyiségi jellemzőivel szemben magas követelményeket támasztanak (tárgyalóképesség, tárgyi és időbeli koordinációs, valamint motivációs képesség), a könyvből ezeket is megismerjük. Gyakorlati példák és ábrák mutatják be a controlling-szervezet kialakítását, specializálását és decentralizálását egy nagyvállalatnál, esettanulmányból ismerjük meg a controller gyakorlatában előforduló konfliktusokat és azok megoldásait.

A kutatás-fejlesztésnek (K + F) nagy jelentősége van a költségek alakulásában; a növekvő kutatási és fejlesztési ráfordítások speciális eszközöket igényelnek a K + F- és a beruházási controlling részéről. Sok vállalatnál csak későn ismerték fel, hogy a K + F - controlling az innovációs hajlam erősödését segíti, mert meghatározza a sikert biztosító projektumok kritériumait és még a megfelelő időben leállítja a sikertelen projektumokat.

Végül a könyv utolsó (10.) fejezete aktuális tanácsokat, ajánlatokat nyújt a controllerek részére; ezek a vevő igényeinek szem előtt tartására, a controlling-ismeretek elterjesztésére, a vállalati folyamatok javítására, a munkatársak támogatására stb. vonatkoznak.

Rubóczy István